

Perbandingan Pola Manajemen Keuangan pada Tiga Masjid Besar di Yogyakarta (Studi Kasus pada Masjid Jogokariyan, Muttaqien, dan Gedhe Kauman)

Izza Maulida Santoso¹; Muhammad Akhyar Adnan^{1*}

INFO ARTIKEL

Penulis:

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

*E-mail: akhyar.bpkh@gmail.com

Untuk mengutip artikel ini:

S. Izza N., A. Akhyar M. 2017, 'Perbandingan pola manajemen keuangan pada tiga masjid besar di Yogyakarta (studi kasus pada masjid jogokariyan, muttaqien, dan gedhe kauman)', Jurnal Ekonomi KIAM, vol. 29, no. 1, hal. 79-93.

Akses online:

<https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>

E-mail:

kiat@journal.uir.ac.id

Di bawah lisensi:

Creative Commons Attribute-ShareAlike 4.0 International Licence

ABSTRAK

This study is trying to compare the financial management of the three biggest and most wellknown Masjid in Yogyakarta: Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, and Masjid Gedhe Kauman. The selection are based on three main variables which include the volume of cash flow, number of jamaah, and the financial management practices based on the following criteria: the organizational structure and separation of function, personnel selection management, formulation of strategies in financial management, financial statements, and evaluation. The study applies the exploratory method. The simple descriptive analysis are conducted on data collected and triangulation data collected from three different viewpoints. Based on the data analysis, the study found that there are different financial management practices. The three biggest Masjid have simple financial statements. In addition, one of the Masjid has not applied the criteria of personnel selection. Generally the three biggest Masjids have applied the practice of financial management, although their implementation in doing so is very simple. The practice needs to be improved. Moreover the three biggest Masjid have not yet applied the ideal Financial Management, as well as financial statements in accordance with applicable standards.

Katakunci: Management, Financial, Masjid, Yogyakarta, Indonesia.

1. Pendahuluan

Yogyakarta merupakan salah satu provinsi dengan mayoritas penduduk memeluk Agama Islam. Jumlah penduduk yang memeluk Agama Islam di Yogyakarta berdasarkan sensus penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2016 adalah 3.357.339 jiwa dari total penduduk Yogyakarta yang berjumlah 3.627.962 jiwa. Banyaknya jumlah penduduk Yogyakarta yang mayoritas memeluk Agama Islam sebanding dengan banyaknya Masjid yang tersebar. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan oleh Kemenag Yogyakarta mencapai 7.251 Masjid (<http://yogyakarta2.kemenag.go.id>).

Dalam menjalankan fungsi dan perannya, Masjid menghimpun dana dari berbagai sumber. Semakin banyak fungsi dan peran suatu lembaga keagamaan seperti Masjid maka memerlukan biaya yang banyak juga, baik pengeluaran rutin ataupun lainnya. Namun demikian, Adnan (2013) mengungkapkan bahwa dana infaq Masjid yang berasal dari kotak amal masih banyak disimpan dan belum digunakan secara produktif. Setidaknya, saldo rata-rata dari 50 sample yang ada pada penelitian Adnan adalah Rp 42 juta. Apabila terdapat 7.251 Masjid yang tersebar di

Yogyakarta, maka tersedia dana sekitar Rp 304,542 miliar. Hal tersebut membuktikan bahwa Masjid memiliki potensi dana yang cukup besar untuk dikelola. Oleh sebab itu, sistem pengelolaan manajemen keuangan yang efektif pada Masjid sangat dibutuhkan dengan didukung bentuk informasi yang ada (Mangkona, 2015).

Manajemen keuangan yang baik pada Masjid merupakan salah satu aspek penunjang untuk menjaga kemakmuran Masjid. Dengan manajemen yang baik nantinya akan menjadikan pengelolaan yang efektif. Sulitnya menjumpai Masjid yang memiliki manajemen pengelolaan yang baik serta mampu menjalankan program kegiatan menjadi masalah sampai saat ini. Hal tersebut disebabkan adanya potensi yang masih sulit untuk dikembangkan ditambah dengan pengelolaan yang kurang cakup. Padahal pengelolaan yang baik itu dapat terbentuk dari potensi masyarakat sekitar atau jamaah Masjid yang mampu meramaikan dan mengembangkan potensi Masjid dengan membangun kepengurusan Masjid yang baik nantinya akan melahirkan manajemen yang dapat memberdayakan umat Islam. Dengan hal tersebut nantinya dapat membantu masyarakat terutama dalam hal ekonomi, sosial, dan budaya.

Dalam hal ini penulis melakukan penelitian pada tiga Masjid yaitu Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman. Ketiga Masjid tersebut berlokasi di Yogyakarta. Dikutip dari krjogja.com bahwa Masjid Jogokariyan ditetapkan sebagai Masjid Percontohan Nasional Masjid Besar terbaik dibidang manajemen oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Lain halnya yang diungkapkan oleh Saputra dan Kusuma (2017) bahwa Masjid Muttaqien bukan sekedar menjalankan fungsi pelayanan umat, namun juga berdialektika dengan kawasan perekonomian rakyat. Berbeda halnya dengan pernyataan Maryono dan Musthofa (2016) Masjid Gedhe Kauman yang aspek pendanaan operasional Masjid nya terpisah dengan pihak Kraton, sehingga keterlibatan pendanaan oleh Kraton pada pendirian Masjid saja.

Tujuan penelitian ini membandingkan pola manajemen keuangan Masjid yang masih jarang diteliti, sehingga manfaat secara teoritis penelitian ini dapat dijadikan bahan pembelajaran agar lebih mengetahui pola manajemen keuangan Masjid yang baku. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui perbandingan pola manajemen keuangan Masjid. Hal tersebut didukung adanya gagasan yang diterbikan oleh Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) DIY 1994 bahwa Masjid memiliki beberapa komponen yaitu manajemen (idarah), kemakmuran (imarah), dan pemeliharaan serta pemberdayaan (ri'ayah). Selain itu, dilakukannya penelitian ini juga karena ketiga Masjid tersebut memiliki jumlah jamaah yang cukup banyak, dan telah berhasil membentuk manajemen Masjid dalam bidang perekonomian di wilayah sekitar. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk meneliti manajemen keuangan pada organisasi nirlaba yakni Masjid, sebagai pusat peradaban dan kehidupan spiritual umat Islam. Sehingga sesuai dengan QS At Taubah ayat 18 yang menyuruh kita untuk memakmurkan Masjid.

Berdasarkan indikator diatas bahwa terbatasnya publikasi yang berkaitan dengan isu tersebut, serta belum ada teori yang baku yang membahas mengenai manajemen keuangan Masjid. Oleh karena itu penelitian ini akan membahas mengenai perbandingan pola manajemen keuangan pada Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman yang didasarkan pada beberapa indikator yaitu struktur organisasi dan pemisahan fungsi, kriteria pemilihan personalia, perumusan strategi dalam pola pengelolaan keuangan, perencanaan anggaran, pelaporan keuangan, serta evaluasi yang dilakukan secara efektif.

2. Telaah Pustaka

2.1. Manajemen Keuangan Masjid

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyebutkan pola merupakan suatu gambar yang disusun menjadi model atau bentuk sehingga dapat menggambarkan apa yang disusun. Sehingga apabila

dikaitkan dengan manajemen, maka pola manajemen merupakan gambaran suatu proses manajemen yang diterapkan.

Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan bahwa manajemen merupakan sebuah organisasi yang tersusun atas beberapa orang yang saling bekerjasama untuk menggapai tujuan bersama. Apabila dikaitkan dengan keuangan, maka manajemen keuangan merupakan sekelompok orang yang mampu mengelola keuangan guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyebutkan keuangan berasal dari kata uang. Keuangan merupakan suatu cara atau strategi pengelolaan keuangan yang dapat berpengaruh pada rotasi organisasi. Sebagai alat tukar yang bernilai, uang terlibat dalam proses yang terjadi.

2.2. Pengertian masjid

Masjid merupakan bangunan yang didirikan sebagai sarana tempat ibadah umat Islam. Namun dapat diketahui bahwasannya tempat ibadah umat Islam bukan hanya di Masjid melainkan seluruh sudut di muka bumi ini kecuali tempat tempat yang dilarang.

Hal yang paling utama adalah Masjid sebagai tempat untuk melakukan ibadah, sesuai dengan firman Allah pada Quran Surat At-Taubah ayat 18, yakni:

“Hanyalah yang memakmurkan Masjid-Masjid Allah adalah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, mengeluarkan zakat dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah SWT, merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk”. (QS At-Taubah ayat 18).

Masjid sebagai organisasi non profit memiliki sumber daya manusia sebagai aset. Segala aktivitasnya didasarkan oleh, dari, dan untuk manusia (Ardana, 2008). Fungsi Masjid adalah sebagai tempat ibadah bagi umat Islam, sebagai pusat kegiatan keagamaan, sekaligus yang dianggap sebagai *baitullah* atau Rumah Allah.

Realitanya sekarang ini Masjid sebagai pusat pemberdayaan ekonomi mendirikan lembaga yang mengatur dana zakat, infaq dan shadaqah yang dapat dimanfaatkan guna pemberdayaan umat dari segi ekonomi. Oleh karena itu, Masjid harus memiliki pola manajemen yang baik sehingga dapat melahirkan kegiatan yang dapat memberdayakan umat Islam.

2.3. Teori a clash of jurisdictional

Pandangan bahwa organisasi nirlaba tidak membutuhkan pengelolaan yang baik menyebabkan praktik manajemen keuangan dalam organisasi tidak ada bentuknya. Semua bentuk praktik keuangan dan pengelolaan kelembagaan hanya didasarkan pada kepercayaan tanpa mewujudkannya. Untuk mencapai misi, berdasarkan Teori *A Clash of Jurisdictional* (Abbot, 1998) terdapat pemisahan wewenang antara

masing-masing profesi sehingga dalam penelitian ini peneliti menguji pemisahan wewenang melalui struktur organisasi dan pemisahan fungsi.

2.4. Teori governance

Governance dapat dijadikan cara untuk mengelola urusan-urusan publik. Menurut *United Nations Development Program* (UNDP, 1997) terdapat kriteria pelaksanaan *governance*, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Partisipasi
- 2) Aturan hukum
- 3) Transparan
- 4) Daya tanggap
- 5) Berorientasi konsensus
- 6) Berkeadilan
- 7) Efektivitas dan efisiensi
- 8) Akuntabilitas
- 9) Bervisi strategis
- 10) Saling keterkaitan

Oleh sebab itu sebagai sebuah organisasi, Masjid harus memiliki manajemen yang baik. Sebagai sebuah organisasi nirlaba yang memiliki tujuan pokok bukan untuk mencari laba sudah seharusnya Masjid menerapkan pola manajemen keuangan yang baik guna merealisasikan potensi yang dimiliki.

2.5. Indikator pola manajemen keuangan

Pola pengelolaan yang baik dapat melahirkan manfaat ekonomi yang begitu besar serta manajemen keuangan Masjid yang terjaga. Oleh karena itu, baik buruknya praktik manajemen keuangan yang ada Masjid dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain:

- 1) Struktur organisasi dan pemisahan fungsi.
 Griffin dan Elbert (2010) menyatakan struktur organisasi dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya. Oleh sebab itu, adanya struktur organisasi dapat memperlihatkan posisi masing-masing petugas dalam sebuah lembaga keagamaan.
- 2) Kriteria pemilihan personalia
 Umar (1998) menyatakan kriteria pemilihan personalia merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna menjamin bahwa mereka yang diterima adalah yang dianggap paling tepat, baik dengan kriteria yang telah ditentukan ataupun jumlah yang dibutuhkan. Oleh sebab itu, Masjid harus memiliki kriteria pemilihan personalia untuk mengatur manajemennya agar dapat berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan.
- 3) Perumusan strategi dalam pola pengelolaan keuangan
 Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan perumusan sebuah strategi merupakan sebuah proses untuk pengambilan keputusan, serta mengawasi proses dalam melaksanakan suatu tugas secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, Masjid sebagai lembaga keagamaan harus memiliki

strategi untuk pengelolaannya sehingga dapat mencapai tujuan Masjid tersebut.

- 4) Perencanaan anggaran
 Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan anggaran merupakan salah satu rencana yang disusun untuk membuat rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan agar sesuai dengan yang direncanakan. Sehingga anggaran yang dibuat dapat mencapai tujuan dalam organisasi seperti alat penentu dalam melaksanakan sebuah kegiatan. Serta dapat pula berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam sebuah organisasi.
- 5) Pelaporan keuangan
 Horngren, *et al* (2007) menyatakan akuntansi merupakan suatu proses pengolahan data keuangan yang diolah menjadi informasi yang dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Pelaporan akuntansi pada organisasi nirlaba seperti Masjid memiliki perbedaan dengan organisasi lainnya. Masjid sebagai organisasi nirlaba yang mana kepemilikan harta yang diperoleh dari umat kepada pengelola Masjid, selain itu Masjid menjalankan aktivitasnya tidak untuk mencari laba. Sumber pendapatan Masjid biasanya didapatkan dari zakat, infak, sedekah, wakaf, pengeluaran rutin Masjid, serta pembiayaan aktivitas keagamaan lainnya. Banyaknya aktivitas keuangan yang dilakukan oleh organisasi nirlaba, maka peranan akuntansi diperlukan dalam segi pengelolaan keuangan. Sistem pelaporan keuangan pada organisasi nirlaba seperti Masjid menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 45 meliputi:
 - a. Laporan posisi keuangan
 Laporan posisi keuangan ini memiliki informasi yang berisi mengenai aktiva, kewajiban, dan aktiva bersih suatu organisasi nirlaba.
 - b. Laporan aktivitas
 Laporan aktivitas ini memiliki informasi yang berisi mengenai transaksi yang berpengaruh pada jumlah dan sifat aset neto, serta informasi mengenai sumber daya dalam melaksanakan suatu program.
 - c. Laporan arus kas
 Laporan arus kas ini memiliki informasi yang berisi mengenai pengeluaran dan penerimaan kas dalam suatu periode.
 - d. Catatan atas laporan keuangan
 Catatan atas laporan keuangan memiliki informasi yang berisi mengenai penjelasan-penjelasan rinci atas akun – akun yang ada dalam laporan keuangan. Dalam pelaporannya organisasi nirlaba seperti Masjid menggunakan basis akuntansi akrual untuk mengakui pendapatan dan bebannya.
- 6) Evaluasi
 Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan evaluasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana

kinerja yang dilakukan. Evaluasi pada lembaga keagamaan seperti Masjid dapat digunakan sebagai alat pengontrol untuk mengukur apakah kegiatan atau program yang direncanakan sudah terealisasi dengan baik. Selain itu juga berfungsi sebagai pusat informasi bagi pihak pengambil keputusan untuk mengambil kebijakan yang nantinya akan dilakukan.

7) Pengendalian manajemen

Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan pengendalian manajemen merupakan sebuah proses pengendalian yang formal meliputi segala bentuk yang didiskusikan.

2.6. Penelitian terdahulu

Dari berbagai penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, beberapa terdapat membahas Keuangan Masjid, namun belum ada yang mengambil tema mengenai Pola Manajemen Keuangan Masjid yang akan dilakukan oleh peneliti untuk menambah wawasan peneliti dalam membuka dan mengembangkan pola pikir, serta sebagai bahan pertimbangan berkaitan dengan Keuangan Masjid antara lain.

Penelitian Adnan (2013) membahas tentang adanya arus kas yang cukup signifikan atas perolehan dana infaq pada 50 Masjid yang menjadi sampel penelitian, selain itu prinsip transparansi dan akuntabilitas yang sudah diimplementasikan hanya saja perlu perbaikan serta belum adanya anggaran periodik dan bentuk strategi penganggaran.

Penelitian Mohamed, *et al* (2014) membahas tentang isu yang terjadi dalam pengelolaan dana pada organisasi nirlaba dimana perolehan dana yang dihimpun adalah dari pihak lain. Akuntabilitas dan pengendalian internal yang berperan dalam sistem pengelolaan dana Masjid.

Penelitian Sanusi, *et al* (2015) membahas tentang pengaruh sistem pengendalian internal, pengelolaan keuangan, dan praktik akuntabilitas Masjid.

Penelitian Simanjuntak dan Januarsi (2011) membahas tentang akuntabilitas dalam hal pengelolaan keuangan.

Penelitian Nariasih, *et al* (2017) membahas tentang perbandingan penyusunan laporan keuangan berdasarkan PSAK nomor 45 dan PSAK nomor 109.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaannya. Persamaannya adalah penelitian sebelumnya juga membahas mengenai Keuangan Masjid. Akan tetapi pada penelitian sebelumnya belum membahas secara mendalam mengenai pola manajemen keuangan yang diterapkan pada masing-masing Masjid dan indikator manajemen Masjid yang baik seperti apa dikarenakan fokus penelitian sebelumnya berbeda. Sedangkan yang akan dilakukan oleh peneliti lebih berfokus pada

Perbandingan Pola Manajemen Keuangan pada Tiga Masjid Besar di Yogyakarta dengan berdasarkan pada beberapa indikator diantaranya yaitu struktur organisasi dan pemisahan fungsi, kriteria pemilihan personalia, perumusan strategi dalam pola pengelolaan keuangan, perencanaan anggaran, pelaporan akuntansi, serta evaluasi.

3. Metode Penelitian

3.1. Objek/subjek penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Masjid yang memiliki pola manajemen keuangan yang ada di Yogyakarta, yakni Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman. Dilakukannya penelitian ini juga karena ketiga Masjid tersebut memiliki jumlah jamaah yang cukup banyak, dan telah berhasil membentuk manajemen Masjid dalam bidang perekonomian di wilayah sekitar. Penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi membutuhkan beberapa sudut pandang dari ketiga subyek penelitian yaitu pihak yang dipercaya paling memahami pola manajemen keuangan masjid, yakni *takmir* masjid (ketua/sekretaris/bendahara), jamaah masjid (tiga puluh) dan pakar (lima orang). Kriteria pakar yang dipilih yaitu memiliki pengetahuan mengenai manajemen Masjid.

3.2. Metode analisis data

Metode yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2016). Proses reduksi data ini merupakan proses mempersempit pokok bahasan, sehingga lebih fokus pada hal-hal yang penting dan memisahkan dengan hal yang dirasa tidak perlu. Pemaparan data pada penelitian ini juga dalam bentuk komparasi data. Proses komparasi data ini merupakan proses membandingkan keberadaan satu variabel atau lebih pada dua atau sampel yang berbeda, atau pada waktu yang berbeda. Kesimpulan awal yang telah dibuat hanya bersifat sementara atau dapat berubah apabila bukti yang ditemukan secara riilnya valid dan konsisten maka secara kuat mendorong pengumpulan data tersebut hingga membentuk kesimpulan yang dapat dipercaya.

Penelitian ini mengambil dua jenis data, yaitu data sekunder berupa laporan keuangan serta literatur yang ada, dan data primer dengan melakukan wawancara. Teknik pengumpulan data primer dengan menggunakan triangulasi. Teknik pengumpulan data utama yaitu menggunakan teknik wawancara kepada beberapa pakar dan *takmir* Masjid, sehingga data yang diperoleh adalah kualitatif. Sedangkan untuk memperkuat data wawancara tersebut, maka dilengkapi dengan penyebaran kuesioner kepada jamaah Masjid, sehingga data yang diperoleh kuantitatif.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Profil informan

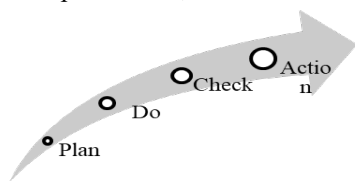
Tabel 1. Rekapitulasi profil informan

Lembaga Organisasi /Institusi	Nama	Sebagai
Masjid Jogokariyan	Bp. W. T. R	Sekretaris
Masjid Muttaqien	Bp. H	Ketua <i>Takmir</i>
Masjid Muttaqien	Bp. M	Wakil Ketua
Masjid Muttaqien	Bp. A. R	Penyetor
Masjid Gedhe Kauman	Bp. R. W	Wakil Ketua II
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	Bp. R. S	Pakar Enterprise
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	Bp. A. A	Pakar Akuntansi Syariah
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	Bp. S. A. W	Pakar Akuntansi Syariah
Universitas Islam Indonesia	Bp. R. M	Pakar Akuntansi Syariah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	Bp. M. A	Pakar Good Governance

4.2. Indikator manajemen keuangan dari perspektif pakar

Pada penelitian ini informan yang berhasil diwawancarai adalah 5 orang sesuai dengan target. 5 orang informan tersebut merupakan orang yang berkompeten dalam manajemen Masjid yang disebut sebagai pakar, diantaranya adalah Bapak R. S, Bapak A. A, Bapak S. A. W, Bapak R. M, dan Bapak M. A.

Pada awal mula wawancara peneliti mengajukan pertanyaan kepada kelima orang yang berkompeten ini atas opini mereka mengenai manajemen keuangan Masjid yang seharusnya. Menurut Bapak R. S manajemen menjadi sebuah dasar berkembang atau tidaknya suatu organisasi. Organisasi tersusun atas beberapa orang yang menjalankan roda organisasi tersebut melalui manajemen yang dikelola. Terdapat langkah yang harus ditempuh untuk mengimplementasikan strategi pola manajemen keuangan yang dikelola secara profesional, antara lain:



Gambar 1. Strategi Manajemen Keuangan

Sumber: Hasil wawancara Bapak R. S

Uraian penjelasan:

- 1) *Plan*, pada langkah ini dilakukan penganggaran dana yang terdiri pengalokasian dan peyaluran dana.
- 2) *Do*, pada langkah ini membahas mengenai mekanisme pencairan anggaran sesuai dengan prosedur penerimaan hingga proses pertanggung jawaban.
- 3) *Check*, pada langkah ini membahas mengenai pelaporan, pelaporan internal maupun pelaporan eksternal. Pelaporan eksternal dapat berupa buletin yang diberikan kepada jamaah, sedangkan pelaporan internal berupa rekap laporan Masjid mengenai aset dan lainnya.

- 4) *Action*, pada langkah ini membahas mengenai sebuah proses kegiatan dan perbaikan atau evaluasi secara terus menerus agar sesuai kebutuhan bukan keinginan.

Berbeda dengan pandangan Bapak R. S, Bapak A. A memiliki opini pribadi atas pertanyaan yang disampaikan oleh peneliti mengenai manajemen keuangan yang seharusnya diterapkan oleh Masjid. Menurut Bapak A. A pengelolaan pada Masjid yang bagus tidak berdasar hanya pada manajemen (*idarah*) melainkan juga kemakmuran (*imarah*), dan pemberdayaan jamaah (*ri'ayah*). Ketiga hal tersebut telah merupakan hal yang saling terkait karena saling berpengaruh. Namun pengimplementasian manajemen pada masing-masing lembaga tidak bisa sama. Hal tersebut sesuai dengan kebutuhan dan alasan.

Kemudian peneliti memberikan pertanyaan kepada ahli pakar lain yaitu kepada Bapak R. M mengenai opini beliau atas manajemen keuangan yang ada pada organisasi nirlaba dan organisasi profit. Menurut Bapak R. M organisasi nirlaba dengan organisasi profit memiliki pola manajemen keuangan yang hampir sama, satu perbedaan yang mendasar yaitu kultur. Secara geografis, organisasi nirlaba seperti Masjid memiliki ruang lebih dekat dengan masyarakat dibandingkan dengan organisasi profit. Perbedaan yang mendasar pada kultur diwujudkan dalam bentuk kepengurusan *takmir* pada Masjid dan staf atau karyawan pada organisasi profit. Pada Masjid kepengurusan *takmir* tersusun atas beberapa orang begitu pula dengan staf pada organisasi profit, namun hal tersebut tampak berbeda ketika kepengurusan *takmir* tidak digaji atau terjun sebagai *volunter* pada Masjid tersebut berbeda dengan sebaliknya apabila staf atau karyawan yang rutin setiap bulan diberikan upah. Oleh karena sifatnya yang *volunter* maka terdapat sisi kelemahannya yaitu mengenai komitmen seseorang. Sifatnya yang *volunter* menjadikan komitmen bukan sebagai pengikat harus bekerja secara profesional. Mengukur komitmen satu orang dengan yang lainnya sangat sulit. Ada seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi dan ada pula yang rendah. Berbeda halnya dengan staf atau karyawan

yang ada pada organisasi profit yang diberikan upah, yang dituntut dapat bekerja secara profesional. Hal tersebut bisa diterapkan pada organisasi nirlaba seperti Masjid, sehingga pada Masjid terdapat kepengurusan *takmir* dan staf atau karyawan tetap yang diberikan upah. Tugas staf atau karyawan tetap pada Masjid tersebut yaitu sebagai kepanjangan tangan dari kepengurusan *takmir*, sehingga tujuan organisasi Masjid dapat tercapai.

Membentuk dan mengimplementasikan strategi manajemen pada suatu organisasi, ditentukan dari kebutuhan organisasi tersebut. Selain itu juga melihat dari ruang lingkup personalia yang mendukung untuk mampu mengimplementasikan strategi manajemen yang telah direncanakan. Oleh karena itu dibutuhkan kriteria untuk mengatur pola manajemen keuangan pada Masjid secara profesional antara lain:

- 1) Adanya staf atau karyawan tetap pada Masjid yang mengatur aktivitas Masjid.
- 2) Adanya pendokumentasian dana zakat, infaq, dan shadaqah.
- 3) Adanya pemisahan tugas pokok dan fungsi struktur organisasi.
- 4) Adanya program kegiatan rutin, periodik, dan insidental.
- 5) Adanya perencanaan anggaran, realisasi anggaran, dan laporan keuangan.
- 6) Adanya proses kaderisasi untuk masa depan kepengurusan Masjid.

Pernyataan berbeda mengenai pertanyaan yang dilemparkan oleh peneliti dijelaskan oleh Bapak S. A. W. Menurut Bapak S. A. W. manajemen keuangan ada organisasi nirlaba seperti Masjid tidak ada salahnya juga mencari profit maksudnya tidak selamanya Masjid itu berdiri sebagai organisasi non profit. Seiring berkembangnya zaman, seharusnya Masjid dapat berkembang menjadi *profit center*. Dengan tujuan Masjid dijadikan *profit center* yaitu untuk mensejahterakan jamaahnya. Adanya *profit center* itu didasarkan atas adanya temuan Adnan (2014) bahwasannya masih ditemukan dana infaq yang belum dikelola secara maksimal atau *idle cash*. Misalnya terdapat *idle cash* dari dana umat, daripada menumpuk akan lebih baik digulirkan untuk usaha seperti angkringan, sewa penginapan dalam bentuk pinjaman atau secara bisnis sehingga nanti ada *profit sharing* yang didapatkan oleh Masjid tersebut.

Pernyataan lain sebagai pendukung datang dari opini Bapak M. A. Menurut Bapak M. A. pola manajemen keuangan pada organisasi nirlaba seperti Masjid didasarkan pada hal utamanya yaitu apakah Masjid tersebut sudah sesuai dikatakan sebagai sebuah organisasi. Dimana sebuah organisasi itu tersusun atas pengurus dan anggota, sehingga ada ikatan antara organisasi dan anggota. Dimana apabila jamaah tersebut belum bisa disyaratkan memiliki kewajiban berbeda dengan anggota yang tentu memiliki kewajiban yang telah ditentukan sesuai dengan SOP.

Apabila dari syarat yang telah ditentukan sudah dapat disebut organisasi, kemudian dibutuhkan manajemen. Apabila ukuran organisasi tersebut adalah organisasi nirlaba maka ukuran yang dibutuhkan yaitu ukuran non profit khususnya manajemen keuangan. Ukuran yang diperlukan pada organisasi nirlaba seperti kinerja keuangan, kinerja sumber daya manusia, atau operasional. Dari ukuran tersebut dapat dilihat juga dari sumber dana yang dihimpun oleh Masjid itu dari mana saja, baik sedekah dan infak jamaah.

Sebagaimana menjawab dari rumusan masalah mengenai bagaimana pola perbandingan manajemen keuangan pada tiga Masjid besar di Yogyakarta, berikut penjelasan dari perspektif pakar:

4.1.1. Struktur organisasi dan pemisahan fungsi

Masjid merupakan sebuah organisasi yang kompleks mengingat berbagai kegiatan dilaksana-kan didalam Masjid seperti perayaan hari besar, diskusi, kajian agama, pengajian, santunan, belajar Al Qur'an, dan sebagainya. Layaknya sebagai sebuah organisasi lainnya, Masjid pun memiliki struktur organisasi. Menurut Bapak R. S mengenai struktur organisasi berpendapat bahwa:

"... struktur itu merupakan kendaraan bagi organisasi artinya kalau kendaraan harus disesuaikan dengan tujuan, tujuan organisasi ini apa. Aturannya itu harusnya strategi Masjid seperti apa, nah untuk mencapai strategi itu butuh kendaraan seperti apa..."

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak A.A bahwa:

"Pemisahan fungsi pada suatu organisasi nirlaba seperti Masjid memang harus ada. Hal tersebut dikarenakan agar mudah untuk menggerakkan roda organisasi".

Kedua opini tersebut didukung oleh opini Bapak R. M yang menyatakan bahwa:

"... tentunya ada lah disetiap organisasi mesti ada. Ada pemisahan fungsi seperti ketua, sekretaris, bendahara, dan terdapat standart operating procedure (SOP) dan lain sebagainya".

Dengan adanya struktur organisasi maka akan menggambarkan fungsi masing-masing bagian atas wewenang yang dimilikinya, luas tanggung jawab yang harus dipikulnya, hubungannya dengan bagian lain. Struktur organisasi Masjid dapat disederhanakan atau dikembangkan sesuai dengan program dan tujuan dari sebuah Masjid yang mungkin antara satu Masjid dengan Masjid lainnya memiliki perbedaan struktur. Hal tersebut sesuai dengan opini yang diungkapkan oleh Bapak R. S :

"... itulah kenapa masing-masing organisasi memiliki struktur yang berbeda, karena strategi mereka itu berbeda. Yang penting itu ada tata kelola yang baik, tata kelola yang baik itu apa, ya pertama dia harus transparan, akuntabel, rensponsibel, dan harus fear, nah dari itu ada mekanisme, minimal ada 3 organnya yaitu ada

pengawas atau penasehat, pemilik atau perwakilannya atau jamaah, pengelola atau pengurus, nah dikelola itu ada prinsipnya, tata kelola yang baik. Contohnya harus ada pemisahan antara yang keuangan dan non keuangan, jadi kalau dia telah menerapkan prinsip itu tidak masalah”.

Bapak S. A. W juga mengungkapkan opininya mengenai pemisahan fungsi bahwa:

“Dengan adanya program-program tersebut nah didalamnya pasti sudah ada pemisahan fungsi yang sudah jelas, kalau tidak ada pemisahan tidak akan mungkin roda organisasi tersebut bergerak”.

4.1.2. Kriteria pemilihan personalia

Masing-masing struktur organisasi tersebut dilaksanakan dan diberikan tanggungjawab kepada seseorang pengurus sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dimana masing-masing pengurus mengemban tugas dan tanggung jawab selama masa kepengurusannya. Karena itu pengurus atau kepengurusan sebuah Masjid sebaiknya mempunyai masa jabatan tertentu, misalnya 1 periode akan bekerja selama 2 tahun, 3 tahun atau selama-lamanya 5 tahun. Oleh karena itu dibutuhkan pergantian kepengurusan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peraturan *takmir* Masjid. Adanya masa jabatan tertentu atau pergantian kepengurusan juga diungkapkan oleh Bapak A. A bahwa:

“Kepengurusan sebagai dasar regenerasi suatu organisasi dimasa mendatang. Regenerasi memang diperlukan namun apabila kepengurusan tersebut belum mengalami regenerasi secara keseluruhan selama jamaah memiliki kepercayaan serta tujuan dan program kegiatan terus dapat dicapai dirasa tidak ada masalah”.

Opini tersebut selaras dengan opini Bapak S. A. W bahwa:

“... sebuah organisasi yang baik tentu ada evaluasi, target, dan capaian yang harus dikejar. Kalau misalnya punya target dan capaiannya lalu dievaluasi kalau hasil capaiannya memenuhi targetnya berartikan kinerjanya bagus layak dipertahankan, tapi kalau setelah dievaluasi banyak capaian yang belum tercapai dan seharusnya pengelolaan yang baik itu diganti, jadi tidak bisa kita mengukur bagus atau tidak. Kalau memang selama bertahun-tahun banyak pencapaian yang bagus, berarti dia bisa mengarungi secara mendalam, tapi kalau selama bertahun-tahun itu tidak ada evaluasi nah itu yang biasa disebut tidak ada orang”.

Selain itu Bapak M. A juga mengungkapkan opininya mengenai masa jabatan kepengurusan bahwa:

“Ya, karena ini bukan lembaga bisnis, tergantung jamaahnya merasa dia sudah amanah, karena itu lembaga sosial yang tidak digaji kan posisinya, ya ga usah dipaksakan untuk diganti. Untuk mencari pengurus Masjid itu juga susah, tidak masalah. Asal

ada amanah, shidiq, tabligh nya terjaga atau tidak, kalau terjaga tidak masalah”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak R. M mengenai kepengurusan Masjid yang berlangsung selama bertahun-tahun:

“Nah itu kultur, Masjid itu kulturnya belum tergantikan kalau pada masyarakat kita dalam konteks Masjid dia lebih banyak pada kepercayaan personalnya. Jadi kalau sudah percaya dengan seseorang, mereka itu menjadi saya tarik berbeda dari organisasi yang lain. Idealnya memang harus ada. Cuma kadang Masjid itu dekat dengan masyarakat gitu ya, dan secara kultur Masjid itu mereka tetap kesitu sampai tutup usiapun tetap masih disitu sehingga ini sebagai penghargaan. Beda kalau Masjid tidak berbasis dengan masyarakat lokal itu masih bisa dilakukan pergantian secara periodik”.

Meskipun sebenarnya kriteria pemilihan personalia merupakan bagian dari proses seleksi kepengurusan yang harus ada. Kriteria pemilihan personalia untuk keperluan regenerasi dibuat sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati oleh pihak-pihak yang bersangkutan.

4.1.3. Perumusan strategi

Untuk menjawab rumusan masalah satu ini, Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan perumusan sebuah strategi merupakan sebuah proses untuk pengambilan keputusan, serta mengawasi proses dalam melaksanakan suatu tugas secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, Masjid sebagai lembaga keagamaan harus memiliki strategi untuk pengelolaannya sehingga dapat mencapai tujuan Masjid tersebut. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak A. A bahwa:

“... pengimplementasian sebuah strategi pada masing-masing organisasi seperti Masjid akan berbeda-beda sesuai dengan tujuan organisasi tersebut yang nantinya hal tersebut menjadi sebuah proses melayani umat”.

Opini berbeda diungkapkan oleh Bapak R. M mengenai perumusan strategi Masjid bahwa:

“... penerapan good governance dalam perumusan strategi Masjid dapat dibentuk dengan pola kaderisasi dan regenerasi yang efektif untuk menjamin kelangsungan dan kemajuan organisasi *takmir* Masjid”.

Selaras dengan opini Bapak A A bahwa Bapak M. A menyatakan opininya:

“Struktur organisasi satu dengan yang lain berbeda-beda, ini yang jadi masalah dalam penerapan strategi yang berbeda pula. Disesuaikan saja dengan AD-ART nya walaupun belum ada ya disesuaikan. Prinsipnya selama itu dia punya, artinya ada dana cadangan untuk pengembangan, dimana kalau Masjid-Masjid itu yang punya dana cadangannya yang paling banyak disitu yang tidak

bagus kalau dari aspek keuangan tapi kalau dari aspek kegiatan, kegiatan itu macam-macam to..”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi masing-masing organisasi itu berbeda-beda sesuai dengan tujuan organisasi tersebut mau berjalan dan mau bergerak seperti apa untuk mencapai tujuan organisasinya.

4.1.4. Perencanaan anggaran

Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan bahwa anggaran merupakan salah satu rencana yang disusun untuk membuat rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan agar sesuai dengan yang direncanakan. Sehingga anggaran yang dibuat dapat mencapai tujuan dalam organisasi seperti alat penentu dalam melaksanakan sebuah kegiatan. Serta dapat pula berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam sebuah organisasi. Berdasarkan hal tersebut Bapak R. S mengungkapkan opininya mengenai perencanaan anggaran:

“Nah secara umum, problemnya itu tidak punya planning, jadi ketika ia tidak punya planning maka ketika dia punya uang lebih bingung dia untuk apa, sehingga nanti yang akan muncul berbasis keinginan ooo ini pakai AC lalu beli AC, ooo ini karpetnya jelek diganti. Tidak dikaji kebutuhannya itu sebenarnya itu apa. Maka jarang sekali Masjid yang punya renstra (rencana strategis) 5 tahun, 10 tahun, 20 tahun. Sebenarnya akar masalahnya disitu, kenapa kok tidak masalah mencatat apa kok apa, tapi membangun kesadaran terlebih dahulu berarti uangnya umat. Yang kedua supaya dia bisa mengelola dengan baik maka dia harus sadar dia harus punya rencana. Ini sepuluh tahun sampai dua puluh tahun jamaahnya masih cukup ngga, kalau ngga harus bagaimana itu harus di planning. Jadi uang saldo nol itu tidak harus dihabiskan tapi dibelanjakan hari ini ya hari ini jangan ditunda. Kalau kebutuhannya untuk sepuluh tahun kedepan ya ditabung dulu tapi uda jelas tujuannya. Kalau dia memahami kebutuhan ini maka secara sadar dia akan butuh laporan keuangan, karena tanpa laporan keuangan dia tidak mempunyai pembandingan atas rencana yang ia buat. Karena manajemen sederhana kan itu punya anggaran, realisasi anggaran, nah perbedaan antara anggaran dan realisasi itu yang ditindaklanjuti. Itu toolsnya seperti itu..”.

Opini lainnya juga diungkapkan oleh Bapak M. A mengenai perencanaan anggaran:

“Dalam perencanaan anggaran tentunya hanya semata-mata *takmir* atau masyarakat sekitar ikut, sebab teori partisipasi anggaran itu jauh lebih baik. Untuk mereka bisa terlibat disitu, ya harus dipertegas hak dan kewajibannya, istilah dalam organisasinya itu harus ada pusat pertanggungjawabannya ... Nah menggambarkan perencanaan itu belum baik, nah kalau perencanaan sudah baik sudah jelas sudah punya target yang

diperoleh sehingga kita bisa membuat perencanaan satu tahun kedepan”.

Seringkali perencanaan anggaran dikesampingkan, padahal apabila tersusun secara baik perencanaan anggaran dapat memberikan pedoman untuk mengatur kebutuhan sumber daya Masjid. Sehingga anggaran yang direncanakan nantinya dapat terealisasi sesuai dengan tujuan Masjid. Perencanaan anggaran dapat dibentuk bersama pihak-pihak terkait dan dapat juga disusun dalam masing-masing program kegiatan pada setiap bironya.

4.1.5. Pelaporan keuangan

Horngren, et al (2007) menyatakan bahwa akuntansi merupakan suatu proses pengolahan data keuangan yang diolah menjadi informasi yang dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Pelaporan keuangan pada organisasi nirlaba seperti Masjid memiliki perbedaan dengan organisasi lainnya. Hal tersebut sesuai dengan opini yang disampaikan oleh Bapak A. A “

“Pada organisasi nirlaba seperti Masjid, Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) berbeda dengan peraturan yang ada pada perusahaan umum. Dalam pelaporan keuangannya pada organisasi nirlaba seperti Masjid juga memiliki laporan keuangan yang lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan. Hanya saja, seharusnya pada Masjid harus memiliki basis akrual, dimana aset yang dimiliki oleh Masjid tersebut harus dipertanggungjawabkan meskipun Masjid juga perwakilan dari jamaah itu sendiri. Selain basis akrual, tentunya basis kas juga diperlukan untuk mengetahui penyaluran, pengelolaan dana yang dihimpun oleh Masjid dari pihak jamaah”.

Kemudian peneliti menanyakan apabila *takmir* Masjid belum melaporkan pelaporan keuangan tersebut. Menurut Bapak R. S:

“Yang pertama dimulai dari kesadaran. Kesadaran dari *takmir*, uang yang mereka kelola itu uangnya siapa, kalau mereka berpendapat itu uangnya *takmir* berarti mereka terjadi kesalahan pemahaman, karena itu uangnya umat. Jadi logikanya kalau dia dapat uang dari umat, berarti itu akadnya titipan atau bahasa umumnya akadnya utang. Akad orang utang, afdolnya menyegerakan pelunasan, harus disampaikan kepada yang berhak. Karena orang itu tidak mengasihkan uang itu ke *takmir*, tapi ia menitipkan untuk dijadikan biaya pembangunan Masjid, untuk bantu yatim piatu, untuk memperbaiki sarana prasarana jamaah. Sehingga pola uangnya milik jamaah umat. Yang kedua supaya dia bisa mengelola dengan baik maka dia harus sadar dia harus sadar dia harus punya rencana. Nah kesadaran pertama itu perlu dibangun, karena masih banyak Masjid yang bangga kalau uang saldo dikasnya itu besar, berarti mengendap atau ada problem dalam proses penyalurannya”.

Berbeda dengan tanggapan yang dari Bapak M. A atas pertanyaan yang peneliti tanyakan. Bapak M. A menyebutkan bahwa :

“... kembali lagi ya, apakah Masjid itu sudah, kalau menurut saya diusahakan, bisa saja Masjid dimintai pelaporan keuangan tapi apakah semua Masjid seperti itu, kalau ngga Masjid itu punya badan membentuk lembaga namanya LAZIS Masjid apa nah itu harus didaftar, kenapa harus didaftarkan karena dia memungut dari publik maka didaftarkan, dari jamaah, kalau tidak ya ngga papa belum membuat pelaporan keuangan yang sesuai dengan PSAK No. 109. Nah kalau PSAK No. 45 itu kan baru ada draftnya baru saja disusun, maka saya belum dapat draft tentang Masjid. Maka kembali lagi sebenarnya namanya standar itu, bukan sesuatu yang 100% harus wajib diikuti, karena standar itu hanya sifat pedoman bagi yang punya kepentingan. Siapa yang punya kepentingan dalam Masjid, ya jamaah. Karena disini berbeda dengan perusahaan, kalau dipabrik sudah jelas peraturannya jadi harus menyajikan laporan keuangan secara periodik atau annual yang sudah diaudit, karena apa itu ada pertanggungjawaban ke publik jelas, misal ada investor, jamaahkan ngga dilindungi, jadi menurut saya kalau PSAK itu sudah mempunyai lembaga zakat harus dikenai aturannya...”.

Dalam tanggapan yang diberikan selanjutnya Bapak M. A memiliki opini yang sejalan dengan pernyataan Hongren (2009) bahwa:

“... secara umum laporan keuangan itu memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan, ya termasuk masyarakat juga punya keputusan saya bayar infaq itu kan saya harus tau, bukan mengurangi nilai keikhlasan tapi kan minimal saya harus tau infaq yang saya berikan itu disalurkan kemana, itu adalah kepentingan saya sehingga saya ada keputusan ekonomi saya untuk infaq atau tidak, maka supaya keputusan relevan perlu informasi laporan keuangan”.

Berbeda dengan pertanyaan sebelumnya, peneliti kembali mempertanyakan mengenai pelaporan keuangan yang masih disusun secara sederhana belum sesuai dengan standar yang berlaku. Dengan adanya pertanyaan tersebut Bapak R. M memberikan opininya bahwa:

“... dana yang dikelola oleh Masjid hampir sama dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Kalau organisasi nirlaba seperti Masjid itu kan menerima zakat, infaq, dan wakaf. Sehingga sebenarnya lebih cocok menggunakan PSAK No. 109. Kalau PSAK No. 45 ada beberapa dana yang tidak bisa diakomodasi, artinya mungkin masih kombinasi. Karena dengan wakaf sendiri belum ada aturan organisasinya mengenai pengelolaannya. Soalnya kan PSAK No. 109, bukan PSAK No. 45. Kalau PSAK No. 45 itu biasa dipakai yayasan...”.

4.1.6. Evaluasi

Evaluasi pada lembaga keagamaan seperti Masjid dapat digunakan sebagai alat pengontrol untuk mengukur apakah kegiatan atau program yang direncanakan sudah terealisasi dengan baik. Selain itu juga berfungsi sebagai pusat informasi bagi pihak pengambil keputusan untuk mengambil kebijakan yang akan dilakukan. Berdasarkan pernyataan tersebut senada dengan opini Bapak R. S bahwa:

“... kemudian setelah adanya pelaporan harus ada mekanisme evaluasi, evaluasi internal bagaimana penasehat atau pengawas akan merewiew laporan keuangan dan walaupun ini nanti sudah cukup besar ada pendanaan seperti yang dilakukan beberapa Masjid di Jakarta Surabaya itu ada audit eksternal karena ini dana umat yang perlu dipertanggungjawabkan dan dijelaskan kegunaannya kepada masyarakat atau akuntabilitasnya harus dijamin. Kemudian langkah terakhir action, dari evaluasi-evaluasi tersebut dipelajari sehingga nanti jadi masukan proses penganggaran untuk tahun berikutnya. Ada proses perbaikan terus menerus. Sehingga apabila evaluasi ini dilakukan maka penggunaan dana Masjid itu akan berdasarkan pada kebutuhan bukan keinginan, jadi belanja atas apa yang dibutuhkan bukan yang diinginkan...”.

Hal tersebut juga didukung dengan opini Bapak S. A. W yang menyebutkan bahwa:

“Sebuah organisasi yang baik tentunya ada evaluasi, target, dan capaian yang harus dikejar. Kalau misalnya punya target dan capaiannya lalu dievaluasi kalau hasil capaiannya memenuhi targetnya berartikan kinerjanya bagus layak dipertahankan, tapi kalau setelah dievaluasi banyak capaian yang belum tercapai seharusnya ada perbaikan...”.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, didapatkan opini dari para pakar mengenai manajemen keuangan pada Masjid yang seharusnya, kemudian peneliti melakukan pekerjaan lapangan selanjutnya yaitu melakukan wawancara dengan *takmir* Masjid Jogokariyan, *takmir* Masjid Muttaqien, dan *takmir* Masjid Gedhe Kauman. Kemudian hasil wawancara *takmir* Masjid tersebut disesuaikan dengan opini dari para pakar mengenai manajemen keuangan pada Masjid yang seharusnya melalui uji Kredibilitas, sehingga diperoleh informasi yang sesuai dengan kondisi saat ini.

4.3. Indikator manajemen keuangan dari perspektif *takmir masjid*

Berdasarkan rumusan masalah mengenai bagaimana perbandingan pola manajemen keuangan pada Masjid, berikut informasi wawancara yang dilakukan peneliti kepada *takmir* Masjid atas pengelolaan manajemen keuangan yang dilakukan saat ini:

4.3.1. Struktur organisasi dan pemisahan fungsi

Pemisahan tugas pokok dan fungsi salah satunya dengan pembentukan struktur organisasi. Griffin dan Elbert (2010) menyatakan struktur organisasi dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan Bapak W. T. R selaku *takmir* Masjid Jogokariyan peneliti bertanya mengenai struktur kepengurusan kemudian Bapak W. T. R menyebutkan bahwa:

“Alhamdulillah, struktur kepengurusan Masjid Jogokariyan tersusun atas warga Jogokariyan. Karena prinsip kita dari Masjid membangun umat, sehingga warga sekitar Jogokariyan dari mulai remaja sudah memiliki rasa tanggung jawab akan Masjid tersebut. Adanya proses kaderisasi itu juga telah membangun generasi muda yang lebih baik demi calon kepengurusan yang baik pula”.

Selanjutnya peneliti mencoba mengajukan pertanyaan lainnya mengenai masa jabatan kepengurusan yang terjadi pada Masjid Jogokariyan kepada Bapak W. T. R bahwa:

“Alhamdulillah, Kepengurusan Masjid Jogokariyan telah memiliki bagan susunan pengurus, dan selama satu periode akan mengabdikan selama 4 tahun. Pemilihan *takmir* terakhir tahun 2015 hingga masa akhir kepengurusan tahun 2019. Dan sampai sekarang kami bersyukur Masjid Jogokariyan terus berkembang dan lebih bermanfaat bagi umat”.

Bapak W. T. R juga menjelaskan mengenai bentuk pemisahan fungsi yang ada pada Masjid Jogokariyan bahwa:

“Bagan susunan kepengurusan organisasi dibuat secara sederhana, walaupun begitu tugas pokok dan fungsi dari masing-masing pengurus tetap produktif. Untuk kepengurusan Masjid Jogokariyan memiliki 30 biro, dimana masing-masing biro memiliki bendahara masing-masing. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh pos pemasukan cukup banyak, sehingga adanya pemisahan biro-biro tersebut dirasa lebih optimal”.

Pernyataan lain diungkapkan oleh Bapak A. R selaku *takmir* Masjid Muttaqien mengenai struktur kepengurusan mengungkapkan bahwa:

“Jadi Mba, Masjid Muttaqien memiliki Yayasan dan *Ketamiran*. Keduanya memiliki tugas pokok dan fungsi kepengurusan masing-masing. Yayasan Masjid Muttaqien merupakan badan usaha milik Masjid Muttaqien. Yayasan Masjid Muttaqien berbentuk notaris, sewa parkir, sewa kamar mandi dan lain-lain. Yayasan ini membawahi badan usaha yang menghimpun dana hasil usaha yang dijalankan. Mohon maaf sebelumnya, pembahasan yayasan hanya untuk kami internal saja. Selain itu mengenai *ketamiran* Masjid Muttaqien juga memiliki tugas pokok dan fungsi kepengurusannya sendiri. *Takmir* Masjid Muttaqien merupakan pengurus Masjid Muttaqien yang mengatur

program kegiatan, mengelola dana infaq, dan melaksanakan roda organisasi Masjid Muttaqien”.

Kemudian peneliti memberikan pertanyaan lain mengenai kondisi pemisahan fungsi pada masing-masing kepengurusan. Menurut Bapak A. R menyebutkan bahwa:

“Pemisahan tugas pokok dan fungsi struktur organisasi secara sederhana. Namun tidak ada pengelompokan biro-biro dalam setiap program kegiatannya, sehingga semua program kegiatan yang diselenggarakan diurus secara bersama-sama. Jadi, apabila ada salah satu yang meninggal atau sakit saling menggantikan tugas dan fungsi porsi kepengurusan tersebut. Seperti yang sedang saya lakukan ini, sekarang saya menjadi penyeter dikarenakan Bendahara *Takmir* Masjid Muttaqien meninggal dunia sehingga disini saya menggantikan peran beliau”.

Hal lain diungkapkan oleh Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman mengenai struktur organisasi yang ada pada saat ini bahwa:

“Apabila disusun dari atas Masjid Gedhe Kauman itu dimiliki oleh Kraton Yogyakarta dan diawasi oleh Penghulu atau Pengulon. Namun mengenai peribadatan semua diatur oleh Keengurusan *Takmir* secara mandiri. Baik kegiatan rutin, kegiatan periodik, kegiatan insidental, dan kegiatan sosial dibawah pengawasan Kraton Yogyakarta dan Penghulu atau Pengulon. Struktur kepengurusan pada Masjid Gedhe Kauman ini sudah periode ke 6/8 saya lupa-lupa ingat. Satu periode berlangsung selama 5 tahun. Struktur kepengurusan itu terbentuk atas pemilihan dari pihak Penghulu atau Pengulon dengan sepengetahuan pihak Kraton Yogyakarta”.

Kemudian peneliti menanyakan mengenai kondisi fungsi setiap kepengurusan. Menurut Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman menyebutkan bahwa:

“Alhamdulillah kepengurusan disini sangat independen terutama dalam mengelola Masjid. Pada Masjid Gedhe Kauman ini jumlah jamaahnya yang dapat dikatakan banyak. Oleh karena itu kepengurusan juga sangat ketat dalam mengelola keuangan. Apalagi jika ada yang menawarkan kerjasama dalam melakukan kegiatan. Kerja sama yang ditawarkan tidak begitu seketika kami langsung terima, kami telisik dulu dari mana, tujuannya apa, karena hal tersebut jangan sampai memberikan efek negatif kepada Masjid. Sebab jumlah kegiatan yang tidak sedikit membutuhkan dana yang cukup besar sehingga banyak pihak-pihak yang ingin membantu kegiatan di Masjid Gedhe Kauman. Disisi lain juga Masjid Gedhe Kauman juga sudah dijadikan sebagai cagar budaya sehingga apabila ada bantuan pembangunan atau perbaikan, donatur atau pihak kerja sama tersebut harus mengikuti peraturan yang berlaku baik dari

pemerintah setempat, dinas terkait, maupun pihak Kraton Yogyakarta”.

Untuk bentuk pemisahannya pada setiap fungsi, menurut Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman menyebutkan bahwa:

“Bentuk pemisahan tugas dalam kepengurusan itu adanya pembagian bidang-bidang khusus yang memiliki tugas tertentu dalam menjalankan tugasnya. Selain itu juga terdapat pemisahan bendahara yaitu bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran”.

Berdasarkan opini tersebut dapat disimpulkan bahwa Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman memiliki struktur organisasi pada kepengurusannya selaras dengan opini para ahli syariah bahwasannya setiap organisasi harus memiliki struktur kepengurusan dan pemisahan fungsi. Selain memiliki struktur organisasi, masing-masing fungsi kepengurusan juga telah memiliki tugas tertentu yang sudah jelas terpisah, sehingga tiap kepengurusan mampu mengemban apa yang telah diamanahkan oleh kepengurusan Masjid.

4.3.2. Kriteria pemilihan personalia

Kriteria pemilihan personalia merupakan sebuah rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia suatu organisasi dengan orang-orang yang memiliki kriteria pilihan.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Bapak W. T. R peneliti bertanya mengenai kriteria pemilihan personalia pada Masjid Jogokariyan untuk regenerasi *takmir* selanjutnya. Menurut Bapak W. T. R selaku *takmir* Masjid Jogokariyan menyebutkan bahwa:

“Kriteria kita akumulasikan dari adanya rantai kaderisasi yaitu dari HAMAS, RMJ, KURMA, UMIDA. Selain itu juga, rasa kesadaran dan kecintaan sejak dini kepada Masjid sehingga secara otomatis ia sejak kecil akan aktif tergabung dalam himpunan yang ada di Masjid Jogokariyan”.

Senada dengan opini Bapak W. T. R, Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman juga menyebutkan adanya kriteria tertentu dalam pemilihan personalia dalam regenerasi *takmir* Masjid. Menurut Bapak R. W menyebutkan bahwa:

“Kriteria mengenai syarat mutlak atau syarat utama harus warga Kauman, sepemahaman, dan jamaah aktif Masjid Gedhe Kauman. Disisi lain syarat umum juga memenuhi seperti mentaati syariat Islam dan menjauhi larangannya, serta syarat umum sebagaimana menjadi muslim yang sebenarnya. Serta calon Kepengurusan *Takmir* juga dipilih atas persetujuan Penghulu atau Pengulon, sebab Masjid Gedhe Kauman diawasi oleh Penghulu atau Pengulon tersebut. Untuk keputusan mengenai terpilih atau tidaknya calon kepengurusan dipertimbangkan bersama-sama dengan kepengurusan *takmir* lainnya”.

Namun bertolak belakang dengan opini yang disampaikan oleh Bapak H. B selaku *takmir* Masjid Muttaqien. Menurut Bapak H. B menyebutkan bahwa: “Tidak ada kriteria tertentu, calon kepengurusan dibimbing dan diajak agar mau menjadi *Takmir* Masjid Muttaqien sebab jarak rumah ke Masjid cukup jauh, soalnya lingkungan Masjid itu kan pasar bukan pemukiman sehingga sulit untuk mencari yang mau. Kepengurusan *Takmir* Masjid Muttaqien hingga sampai saat ini belum pernah melakukan pergantian keseluruhan, periode yang ada sampai saat ini sudah berlangsung sejak ± 20 tahun yang lalu dan masih awet. Hanya saja menggantikan apabila salah satu *takmir* yang sudah berumur atau meninggal”.

Berdasarkan opini yang telah disebutkan oleh para ahli syariah sebelumnya bahwasannya kepengurusan yang baik adalah kepengurusan yang selalu berganti atau memiliki masa jabatan. Hal tersebut apabila dibandingkan dengan kondisi dilapangan yang terjadi pada saat ini Masjid Jogokariyan dan Masjid Gedhe Kauman melakukan pergantian kepengurusan sesuai dengan masa jabatan yang berlaku. Hal tersebut bertolak belakang dengan Masjid Muttaqien yang tidak memiliki kriteria pemilihan personalia dalam regenerasi kepengurusannya dengan alasan yang cukup kuat yaitu *takmir* menyebutkan lokasi Masjid Muttaqien berdiri dilingkungan publik bukan di area pemukiman, sehingga hal tersebut menjadi sebuah alasan sulitnya mencari regenerasi *takmir*.

4.3.3. Perumusan strategi dalam pola pengelolaan keuangan

Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan perumusan sebuah strategi merupakan sebuah proses untuk pengambilan keputusan, serta mengawasi proses dalam melaksanakan suatu tugas secara efektif dan efisien.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Bapak W. T. R mengenai strategi yang dilakukan dalam pengelolaan keuangan pada Masjid Jogokariyan. Menurut Bapak W. T. R menyebutkan bahwa:

“Terdapat strategi yang dilakukan oleh kepengurusan Masjid Jogokariyan dalam pengelolaan keuangan. Strategi yang diterapkan antara lain Gerakan Infaq Mandiri atau Gerakan Jamaah Mandiri. Gerakan Jamaah Mandiri merupakan sebuah gagasan yang dibentuk oleh kepengurusan Masjid Jogokariyan dengan mengajak jamaah untuk mandiri dalam berinfaq. Gerakan tersebut diawali dengan konsep perhitungan pengeluaran Masjid selama satu tahun, kemudian diperhitungkan dengan pembagian setiap bulan, setiap pekan, serta kapasitas Masjid hingga diperoleh infaq mandiri setiap jamaahnya”.

Sejalan dengan Bapak W. T. R, Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman juga mengungkapkan bahwa Masjid Gedhe Kauman menerapkan strategi tertentu dalam pengelolaan keuangannya. Menurut Bapak R. W menyebutkan bahwa:

“Strategi yang ketat dilakukan oleh kepengurusan Masjid Gedhe Kauman dalam pengelolaan keuangan. Strategi yang ketat ini memberikan arti bahwa penggunaan keuangan yang bersumber dari jamaah harus benar-benar disalurkan sesuai dengan visi dan misi Masjid Gedhe Kauman. Kepengurusan *Takmir* dalam mengelola keuangan dituntut untuk independen dan bertanggung jawab baik kepada manusia maupun kepada Allah SWT. Sebagai Masjid Raya yang memiliki jamaah banyak, Masjid Gedhe Kauman ini banyak sekali yang ingin membantu untuk mendirikan foodcourt, ruko, memberikan donatur dan lain-lain. Namun lagi-lagi tidak semudah yang dibayangkan untuk membantu atau bekerja sama dalam menyelenggarakan kegiatan, sebab takut disalahgunakan sebagai ajang kampanye pihak tertentu atau medongkrak popularitas melalui sumbangan-sumbangan tersebut. Oleh karena itu Kepengurusan *Takmir* Masjid Gedhe Kauman dalam menjalankan tugasnya selalu mengkomunikasikan kepada penghulu atau pengulon, pihak Kraton Yogyakarta serta tetap sesuai dengan aturan yang berlaku. Apalagi sekarang Masjid Gedhe Kauman ini dijadikan sebagai cagar budaya sangat ketat sekali peraturannya untuk memperbaiki bangunan maupun mengecatnya karena harus melapor ke dinas yang terkait selain kepada kepemilikan Kraton Yogyakarta juga pengawasan Penghulu atau Pengulon”.

Opini penerapan strategi pada pengelolaan keuangan juga disampaikan oleh Bapak M selaku *takmir* Masjid Muttaqien. Menurut Bapak M menyebutkan bahwa:

“Strategi pengelolaan keuangan pada Masjid Muttaqien masih sangat sederhana. Dana yang dihimpun oleh Masjid Muttaqien dikumpulkan dan dikembalikan lagi kepada umat Islam. Hal ini semata guna menjaga kemashlahatan umat Islam.”

Menurut Bapak M selaku *takmir* Masjid Muttaqien strategi yang diterapkan pada pengelolaan keuangan dengan dikelompokkan ke masing-masing posinya sehingga lebih mudah untuk menyalurkannya.

Berdasarkan opini para pakar bahwasannya strategi pada sebuah organisasi memiliki prinsip masing-masing sesuai dengan tujuan organisasi. Pernyataan tersebut selaras dengan kondisi dilapangan pada saat ini bahwasannya Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman memiliki strategi masing-masing dalam pola pengelolaan keuangannya, hal tersebut dikarenakan

masing-masing Masjid tersebut memiliki program kegiatan dan tujuan organisasi sendiri.

4.3.4. Perencanaan anggaran

Anthony dan Govindarajan (2009) menyatakan bahwa, anggaran merupakan salah satu rencana yang disusun untuk membuat rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan agar sesuai dengan yang direncanakan. Sehingga anggaran yang dibuat dapat mencapai tujuan dalam organisasi seperti alat penentu dalam melaksanakan sebuah kegiatan. Serta dapat pula berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam sebuah organisasi.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Bapak W. T. R selaku *takmir* Masjid Jogokariyan mengenai pentingnya rencana anggaran bagi suatu organisasi. Menurut Bapak W. T. R menyebutkan bahwa:

“Tentu saja ada, perencanaan anggaran yang dialokasikan dalam program kerja setiap biro dibahas pada rapat pimpinan dengan agenda urgensi program. Perencanaan anggaran dalam setiap program kegiatan berbeda-beda dikarenakan setiap biro memiliki kas masing-masing”.

Hal tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak M selaku *takmir* Masjid Muttaqien bahwa:

“Perencanaan anggaran dibahas pada rapat *Takmir* Masjid Muttaqien. Perencanaan anggaran disesuaikan dengan program kegiatan yang akan diselenggarakan. Perencanaan anggaran biasanya dilakukan insidental karena menyesuaikan dengan kapasitas kegiatan.

Opini dari Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman juga sejalan dengan kedua *takmir* Masjid lainnya. Menurut Bapak R. W menyebutkan bahwa:

“Perencanaan anggaran yang dialokasikan digunakan ke dalam kegiatan Masjid Gedhe Kauman telah disusun sejak awal tahun dalam rapat yang diselenggarakan di awal tahun namun untuk kegiatan yang insidental dikomunikasikan dengan kepengurusan inti dibawah pengawasan Penghulu atau Pengulon. Rencana anggaran tersebut juga dapat dilihat dari realisasi tahun-tahun sebelumnya. Seperti halnya perencanaan anggaran pada tahun 2017 diketahui sekitar Rp 200.000.000.000, namun realisasinya hingga pertengahan bulan Desember tahun 2017 ini lebih dari Rp 200.000.000.000. Oleh karena itu kepengurusan Masjid Gedhe Kauman memiliki strategi tersendiri untuk mengatur keuangannya, baik dari pengecekan pengeluaran sebelumnya juga mengatur pemasukan dana dari donatur”.

Berdasarkan opini dari para ahli syariah betapa pentingnya perencanaan anggaran dalam sebuah organisasi guna menggerakkan roda organisasi yang maksimal sehingga dapat mencapai target yang direncanakan selaras dengan sesuai kondisi yang ada

pada lapangan saat ini. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya rencana anggaran meskipun masih dalam bentuk sederhana dan dalam tempo yang sangat singkat, ketiga Masjid tersebut telah melakukan perencanaan anggaran sebagaimana mestinya.

4.3.5. Pelaporan keuangan

Horngren, et al (2007) menyatakan bahwa akuntansi merupakan suatu proses pengolahan data keuangan yang diolah menjadi informasi yang dibutuhkan oleh pihak yang berkepentingan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Pelaporan akuntansi pada organisasi nirlaba seperti Masjid memiliki perbedaan dengan organisasi lainnya.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Bapak W. T. R selaku *takmir* Masjid Jogokariyan mengenai pelaporan keuangan. Menurut Bapak W. T. R menyebutkan bahwa:

“Mengenai pelaporan akuntansi belum ada, hanya berbentuk pengumuman yang ditempel di halaman Masjid dan dikomunikasikan kepada jamaah secara langsung. Selain ditempel di halaman juga disimpan dalam komputer dan dicetak dalam buletin tahunan. Contohnya seperti BULIF yang ada pada setiap Idul Fitri”.

Kemudian peneliti memberikan pertanyaan yang sama kepada Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman. Menurut Bapak R. W menyebutkan bahwa:

“Pelaporan dana yang dihimpun dilaporkan kepada jamaah dalam bentuk laporan yang ditempel di dinding sehingga siapapun dapat melihat sisa dana”.

Senada dengan Bapak R. W, Bapak H. B selaku *takmir* Masjid Muttaqien menyebutkan bahwa:

“Kalau untuk pelaporan masih dilakukan dalam bentuk sederhana sekali. Hal ini disebabkan tidak adanya akuntan pada Masjid Muttaqien serta informasi yang didapatkan oleh jamaah terasa kurang maksimal apabila dibuat dalam bentuk pelaporan secara akuntansi”.

Berdasarkan opini para pakar yang telah dimintai sebelumnya menegaskan bahwa dengan adanya rencana anggaran *takmir* Masjid akan menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan yang telah disusun dengan pihak terkait, bukan digunakan sesuai dengan keinginan. Sehingga rencana anggaran dapat menggerakkan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan adanya realisasi anggaran. Atas dasar opini yang disampaikan oleh para ahli syariah selaras dengan kondisi saat ini pada Masjid meskipun perencanaan anggaran disusun oleh pihak internal Masjid namun seperti Masjid Jogokariyan tetap memberikan informasi rencana anggaran melalui penempelan di dinding Masjid. Sedangkan kedua Masjid lainnya melakukan rencana anggaran secara internal.

4.3.6. Evaluasi

Evaluasi pada lembaga keagamaan seperti Masjid dapat digunakan sebagai alat pengontrol untuk mengukur apakah kegiatan atau program yang direncanakan sudah terealisasi dengan baik. Selain itu juga berfungsi sebagai pusat informasi bagi pihak pengambil keputusan untuk mengambil kebijakan yang nantinya akan dilakukan.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Bapak W. T. R selaku *takmir* Masjid Jogokariyan menyebutkan bahwa:

“... yang sudah-sudah itu evaluasi *takmir* dilakukan satu bulan sekali pada waktu rapat. Sedangkan evaluasi jamaah biasanya disampaikan secara langsung setelah shalat”.

Kemudian pertanyaan yang sama diajukan kepada Bapak H. B selaku *takmir* Masjid Muttaqien. Menurut Bapak H. B menyebutkan bahwa:

“Ya ada evaluasi. Evaluasi rutin yang dilakukan oleh *takmir* Masjid Muttaqien biasanya tiap akhir tahun, bulan Februari. Sedangkan evaluasi dengan jamaah biasanya dikomunikasikan langsung setelah shalat Jum'at”.

Opini senada juga disampaikan oleh Bapak R. W selaku *takmir* Masjid Gedhe Kauman. Menurut Bapak R. W menyebutkan bahwa:

“... mengenai evaluasi *takmir* ini dilakukan ba'da shalat Jumat setelah *takmir* menghitung infaq jumat. Sedangkan evaluasi tahunan biasa dilakukan pada awal tahun. Sedangkan melalui jamaah dikomunikasikan ba'da shalat Jumat di Masjid Gedhe Kauman”.

Berdasarkan opini tersebut menunjukkan adanya keselarasan dengan opini yang disampaikan oleh para pakar sebelumnya. Menurut para ahli syariah sebelumnya evaluasi pada sebuah organisasi sangat dibutuhkan, dikarenakan adanya evaluasi tersebut dapat mengungkapkan bagaimana capaian yang telah dicapai, target yang telah direncanakan dan realisasi anggaran atas rencana anggaran sebelumnya. Berdasarkan kondisi yang ada di lapangan pada saat ini evaluasi dilakukan oleh *takmir* Masjid baik secara internal maupun dengan jamaah secara eksternal, sehingga dengan adanya evaluasi secara rutin ini *takmir* Masjid dapat terus menerus memperbaiki pengelolaan Masjid yang dirasa belum baik menjadi lebih baik.

Sebagaimana pekerjaan lapangan yang telah dilakukan oleh peneliti atas wawancara yang telah dilakukan kemudian peneliti melakukan pembuktian antara opini para pakar dengan kondisi lapangan saat ini. Oleh karena itu perspektif dari pihak *takmir* Masjid yang telah diperoleh peneliti kemudian peneliti uji melalui uji kredibilitasnya dengan opini para pakar. Berikut hasil analisis uji kredibilitas sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan saat ini.

4.4. Indikator manajemen keuangan dari perspektif jamaah masjid

Tabel 2. Hasil analisis penerapan indikator manajemen keuangan masjid jogokariyan, masjid muttaqien, dan masjid gedhe kauman

Indikator Manajemen Keuangan	Lokasi Penelitian		
	Masjid Jogokariyan	Masjid Muttaqien	Masjid Gedhe Kauman
Struktur organisasi dan pemisahan fungsi	✓	✓	✓
Kriteria pemilihan personalia	✓	×	✓
Perumusan strategi	✓	✓	✓
Perencanaan anggaran	✓	✓	✓
Pelaporan keuangan	×	×	×
Evaluasi	✓	✓	✓

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketiga Masjid yang terdiri dari Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman telah mengimplementasikan keenam indikator manajemen keuangan. Keenam indikator tersebut terdiri dari struktur organisasi dan pemisahan fungsi, kriteria pemilihan personalia, perumusan strategi, perencanaan anggaran, pelaporan keuangan secara akuntansi, dan evaluasi. Sebagaimana opini yang telah disampaikan oleh para pakar mengenai indikator manajemen keuangan yang seharusnya, kemudian peneliti mencocokkan dengan fakta yang terjadi dilapangan saat ini melalui wawancara dengan *takmir* Masjid Jogokariyan, Masjid Muttaqien, dan Masjid Gedhe Kauman bahwasannya ketiga Masjid tersebut belum melakukan pelaporan keuangan sesuai dengan akuntansi. Fakta yang terjadi dilapangan yaitu pelaporan keuangan masih dalam bentuk yang sederhana, hal tersebut juga dilatarbelakangi oleh satu hal yaitu belum adanya akuntan atau ahli akuntansi yang membantu dalam pembuatan pelaporan keuangan. Oleh sebab itu, belum adanya penerapan

akuntansi dalam pembuatan laporan keuangan pada Masjid oleh *takmir* dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan *software* keuangan masjid seperti *simasjid.id* dan *sistamas* yang diselenggarakan oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Sedangkan belum adanya penerapan indikator kriteria pemilihan personalia pada Masjid Muttaqien dapat merujuk proses regenerasi *takmir* pada Masjid Jogokariyan dan Masjid Gedhe Kauman.

6. Saran Penelitian Lanjutan

- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperbanyak dan memperluas sampel Masjid sehingga menemukan fenomena dan pembahasan lebih mendalam.
- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian Masjid sesuai dengan kontrol yang sama sehingga dapat melakukan perbandingan secara optimal.
- 3) Penelitian selanjutnya diharapkan dokumen dan arsip dapat ditelusur sehingga data yang didapatkan akan lebih lengkap.

Referensi

- Abbot, A., 1988, *The System of Professions: An Essay of The Division of Expert Labour*, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Adnan, 2013, *The Financial Management Practices of The Mosques In The Special Region of Yogyakarta Province, Indonesia*, Tazkia Islamic Finance and Business Review 8 No. 2, Tazkia University College of Islamic Economics, Bogor.
- Al-Quran dan Terjemahnya, 1992, PT. Dana Bhakti Wakaf, Yogyakarta.
- Anthony, R., and Govindarajan, V., 2009, *Management Control System*, Salemba Empat, Jakarta.
- Anonim, Masjid Gedhe Kauman Officil Website, <http://mesjidgedhe.or.id/>, Diakses tanggal 13 November 2017 pk 11.30 WIB.
- Anonim, Manajemen Masjid, <http://masjidjogokariyan.com>. Diakses tanggal 10 Oktober 2017 pk 20.07 WIB.
- Anonim, Kamus Besar Bahasa Indonesia Online, <http://kbbi.web.id>, Diakses tanggal 09 November 2017 pk 13.08 WIB.
- Ardana, dan Komang, dkk., 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Halaman 193, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Biro Tata Pemerintahan Setda DIY, Jumlah Penduduk DIY menurut Jenis Kelamin, <https://www.kependudukan.jogjaprovo.go.id>. Diakses tanggal 10 Oktober 2017 pk 20.02 WIB.
- Dalmeri, 2014, *Revitalisasi Fungsi masjid Sebagai Pusat Ekonomi dan Dakwah Multikultural, Walisongo, Vol. 22, No. 2*, Universitas PGRI, Jakarta.
- Griffin, R. W., dan Elbert, R. J., 2010, *Bisnis*, Edisi ke 7, PT. Indeks, Jakarta.
- Horngren, et al, 2007, *Akuntansi Jilid Satu*, Edisi Tujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, 2012, PSAK No. 45, No. 109, Ikatan Akuntansi Indonesia, Jakarta.

- Kankemenag DIY, Jumlah Masjid Menurut Jenisnya , <http://yogyakarta2.kemenag.go.id>. Diakses tanggal 10 Oktober 2017 pk 19.58 WIB.
- Kedaulatan Rakyat Jogja, Majelis Agama Islam Thailand Kunjungi Masjid Jogokariyan, http://krjogja.com/web/news/read/30250/Majelis_Agama_Islam_Thailand_Kunjungi_Masjid_Jogokariyan. Diakses tanggal 10 Oktober 2017 pk 22.00 WIB
- Mangkona, dkk., 2015, Penerapan PSAK No. 45 Tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba Pada Masjid Nurul Huda Kawangkoan, Jurnal EMBA Volume 3 No. 2. ISSN 2303-1174, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Maryono dan Musthofa, W. M., 2016, Menyibak Keistimewaan Manajemen Masjid Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat, Jurnal Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Mohamed, *et al.*, 2014, *Mosque Fund Management: Issues on Accountability and Internal Controls*, Reporting: Procedia Social and Behavioral Sciences, In: ICGSM, Universiti Teknologi Mara, Malaysia.
- Nariasih, dkk., 2017, Laporan Keuangan Masjid Berdasarkan Kombinasi PSAK Nomor 45 dan PSAK Nomor 109, *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, Volume IV (1), Halaman 6-11, Universitas Jember, Jember.
- Sanusi, *et al.*, 2015, *The Effects of Internal Control System, Financial Management and Accountability of NPOs: The Perspective of Mosque in Malaysia*, Reporting: Procedia Economics and Finance, In: International Conference on Financial Criminology, Universiti Teknologi Mara, Malaysia.
- Saputra A dan Kusuma, B. M. A., 2017 Revitalisasi Masjid dalam Dialektika Oelayanan Umat dan Kawasan Perekonomian Rakyat, Jurnal Manajemen dan Administrasi Islam, Al Idarah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Simanjuntak, D. A dan Januarsi, Y, 2011, Akuntabilitas dan Pengelolaan Keuangan di Masjid, Simposium Nasional Akuntansi XIV.
- Sugiono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*, Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein, 1998, Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, PT. Gramedia, Jakarta.
- United Nations Development Program (UNDP)*, 1997, *Governance for sustainable human development*.